

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е. В. Кашина
«_____» _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01.03.09 «Экономика предприятий и организаций
(нефтяная и газовая промышленность)»

**Совершенствование кадровой политики предприятия
(на примере ПАО «БоГЭС»)**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	канд. экон. наук, доцент каф. ЭОПЭТК	И.В. Шадрина
	подпись, дата		
Выпускник	_____		А.И. Бунькова
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____		К. К. Гурин
	подпись, дата		

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е. В. Кашина
«____» _____ 2018 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Буньковой Анастасии Ивановне

Группа ЗУБ13-08

Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика», профиль подготовки 38.03.01.03.09 «Экономика предприятий и организаций (нефтяная и газовая промышленность)»

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование кадровой политики предприятия (на примере ПАО «БоГЭС»)

Утверждена приказом по университету № 5713/с от «19» апреля 2018 года.

Руководитель ВКР: И.В. Шадрина, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и организация предприятий энергетического и транспортного комплексов» ИУБПЭ СФУ

Исходные данные для ВКР:

- нормативно-правовые, законодательные акты Российской Федерации, Красноярского края, регулирующие деятельность предприятий ТЭК;
- показатели, характеризующие работу предприятий топливно-энергетического комплекса;
- производственно-экономические, финансовые показатели и сведения о работе ПАО «БоГЭС»;
- первичная документация предприятия: бухгалтерский баланс и другие формы бухгалтерской отчетности.

Перечень разделов ВКР:

- теоретические и методические основы оценки использования трудовых ресурсов на предприятии;
- анализ показателей движения персонала;
- разработка и оценка мероприятий по сокращению текучести кадров

Перечень презентационного материала:

- цель и задачи бакалаврской работы;
- характеристика объекта исследования;
- списочная численность исполнительного аппарата ПАО «Богучанская

ГЭС» по категориям;

- списочная численность исполнительного аппарата компании по возрасту;

- уровень квалификации работников исполнительного аппарата ПАО «Богучанская ГЭС» по образованию;

- информация о движении персонала исполнительного аппарата ПАО «Богучанская ГЭС»;

- информация об уровне текучести кадров исполнительного аппарата управления;

- расчёт экономии при снижении текучести кадров;

- мероприятия, направленные на сокращение текучести кадров;

- разработка положения о ротации персонала

Руководитель ВКР

_____ И. В. Шадрина
подпись

Задание принял к исполнению

_____ А.И. Бунькова
подпись

« ____ » _____ 2018 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование кадровой политики предприятия (на примере ПАО «БогЭС»)» содержит 100 страниц текстового документа, 3 приложения, 69 использованных источников.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ПОКАЗАТЕЛИ ДВИЖЕНИЯ КАДРОВ, ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ, РОТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.

Объект исследования – ПАО «БогЭС».

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- изучение кадровой политики на предприятии;
- рассмотрение методики оценки и расчёта показателей текучести в системе управления персоналом;
- анализ изменения профессионально-квалифицированной структуры персонала исполнительного аппарата управления;
- оптимизация социально-психологического аспекта кадровой политики;
- оптимизация процесса адаптации персонала;
- разработка положения о ротации персонала.

В первом разделе работы рассмотрены основные методы оценки и использования трудовых ресурсов, рассмотрено понятие текучести кадров. Во втором разделе анализируются основные показатели движения персонала в ПАО «Богучанская ГЭС», дается характеристика предприятия. В третьем разделе работы рассмотрены основные мероприятия по уменьшению текучести кадров, дан анализ и оценка эффективности различных методов.

Выводы и рекомендации могут быть использованы предприятиями и организациями при разработке кадровой политики

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
1 Теоретические и методические основы оценки использования трудовых ресурсов на предприятии.....	9
1.1 Анализ методических подходов к оценке использования трудовых ресурсов.....	9
1.2 Понятие и сущность процесса текучести кадров	17
1.3 Методика оценки и расчёта показателей текучести кадров в системе управления персоналом	24
2 Анализ показателей движения персонала ПАО «Богучанская ГЭС».....	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Богучанская ГЭС»	34
2.2 Кадровая политика компании.....	38
2.3 Анализ изменения профессионально-квалифицированной структуры персонала исполнительного аппарата управления ПАО «Богучанская ГЭС»	47
3 Разработка и оценка мероприятий по сокращению текучести кадров.....	54
3.1 Оптимизация социально-психологического аспекта кадровой политики .	54
3.2 Оптимизация процесса адаптации персонала.....	54
3.3 Разработка положения о ротации персонала	54
Заключение.....	91
Список использованных источников.....	94

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития экономики и научно-технического прогресса возникает потребность в прогрессивных методах управления на предприятиях. Это относится ко всем отраслям экономики. Сейчас стабильная работа предприятия требует доведения до автоматизма стандартных операций внутри предприятия, в том числе и в сфере управления персоналом.

Формирование персонала в условиях рыночных отношений опирается на действие механизма внутреннего рынка труда организации. Смысл создания и использования такого механизма состоит в том, что он позволяет применять гибкие формы обеспечения организации необходимыми работниками и придает постоянный характер рыночным отношениям между работодателем и наемным работником в течение всего срока действия трудового договора. В соответствии с этим договором работодатель создает и постоянно поддерживает необходимые условия труда, а работник постоянно обеспечивает выполнение своих трудовых функций на высоком качественном уровне в установленные сроки.

Тема бакалаврской работы «Совершенствование кадровой политики предприятия» является сегодня крайне актуальной, даже при существующей в России безработице. Высокий уровень текучести кадров оказывает значительное воздействие на организацию промышленного производства, создает проблемы взаимодействия с персоналом и может стать причиной выбытия наиболее качественной рабочей силы (т. е. работников с высокой квалификацией, большим опытом, высокой трудовой дисциплиной и т.п.).

В работе рассматривается само понятие «текучести кадров», её отрицательные и положительные стороны, причины, меры борьбы с ней и другие аспекты данной темы.

Объект практической части данной работы - ПАО «Богучанская ГЭС» - правопреемник управления строительством Богучанской ГЭС, которое было

создано в 1976 году в составе треста «Братскгэсстрой». Основные задачи коллектива ПАО «Богучанская ГЭС» - достройка Богучанской ГЭС, ввод в эксплуатацию всех гидроагрегатов и обеспечение электроэнергией потребителей в период эксплуатации станции. Возведение и ввод в строй самого масштабного объекта гидротехнического строительства в России в равных долях финансируют крупнейшие российские компании - ПАО «РусГидро» и ОК «РУСАЛ».

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- изучение кадровой политики на предприятии;
- рассмотрение методики оценки и расчёта показателей текучести в системе управления персоналом;
- анализ изменения профессионально-квалифицированной структуры персонала исполнительного аппарата управления;
- оптимизация социально-психологического аспекта кадровой политики на предприятии в период возникновения различных преобразований;
- оптимизация процесса адаптации персонала;
- разработка положения о ротации персонала.

В первом разделе работы рассмотрены основные методы оценки и использования трудовых ресурсов, рассмотрено понятие текучести кадров. Во втором разделе анализируются основные показатели движения персонала в ПАО «Богучанская ГЭС», дается характеристика предприятия. В третьем разделе работы рассмотрены основные мероприятия по уменьшению текучести кадров, дан анализ и оценка эффективности различных методов.

Бакалаврская работа строится на основе специальной, научной и методической литературы; информации, предоставленной ПАО «Богучанская ГЭС»; внешней информации об исследуемом предприятии.

Выводы и рекомендации проекта могут быть использованы предприятиями и организациями.

1 Теоретические и методические основы оценки использования трудовых ресурсов на предприятии

1.1 Анализ методических подходов к оценке использования трудовых ресурсов

К трудовым ресурсам относится население в трудоспособном возрасте (мужчины в возрасте от 16 до 59 лет, женщины – от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда I и II группы и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лиц в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятое в экономике. Также под трудовыми ресурсами предприятия в условиях рыночной экономики необходимо понимать всю совокупность работающих лиц как по найму, так и собственников, которые вкладывают свой труд, физические и умственные способности, знания и навыки, а также денежные сбережения в проведение хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. Трудовой потенциал предприятия должен быть соответствующим его производственному потенциалу и обеспечивать довольно высокие показатели эффективности хозяйствования. Трудовые ресурсы являются объектом управления на уровне государства, региона, отрасли, предприятия.

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала, в зависимости от профессии и должности работника, уровня управления, категории работников. Предусматривается выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочие и служащие (рисунок 1).

Такое разделение персонала необходимо для расчета заработной платы, согласование трудовых показателей с показателями результатов производственной деятельности.

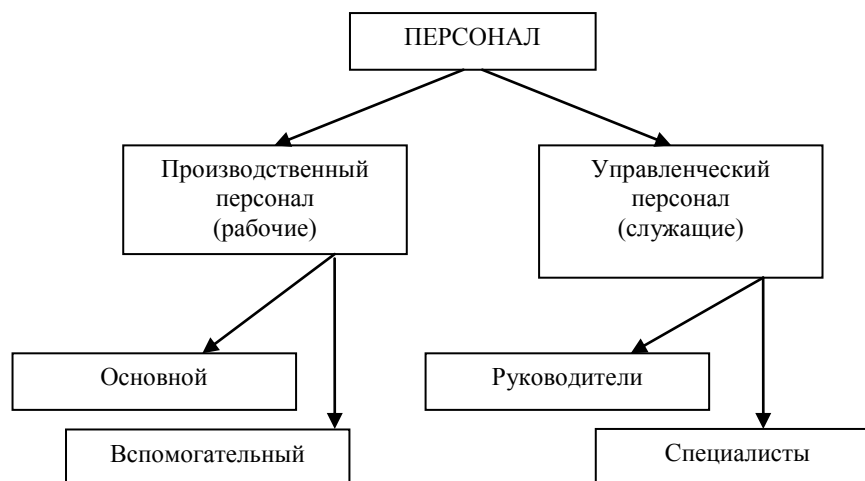


Рисунок 1 - Классификация персонала

Вообще, термин «трудовые ресурсы» - понятие «растяжимое» и устаревшее. К предприятию более применимо понятие «рабочая сила» (экономически активное население), хотя и оно включает «занятых» и «безработных». Нужен термин, который исключал бы «безработных» из состава рабочей силы. «Персонал предприятия» и «кадровый состав» - это то, что нужно. Таким образом, употребляя в работе понятия «трудовые ресурсы предприятия» и «рабочая сила», я думаю, не будет столь грубым отождествление их с составом занятых на предприятии, т.к. во всех учебниках по анализу предприятий почему-то используются эти неточные термин.[2]

В современных условиях производства эффективность использования производственных фондов, сырья, улучшение качества и структуры выработанной продукции зависят как от количества работающих, так и от уровня их квалификации. В соответствии с действующим законодательством предприятия сами определяют общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, утверждают штаты. Неукомплектованность персонала нередко оказывает отрицательное влияние на качество и динамику объёма продукции.

Весь персонал предприятия делится на две группы: промышленно-производственный персонал (ППП) и персонал непромышленных хозяйств.

Работники ППП подразделяются на рабочих и служащих. В составе служащих выделяют руководителей, специалистов и др. служащих.

Персонал организации и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

- среднесписочная численность работников организации и (или) его внутренних подразделений за определенный период;
- удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников организации;
- темпы роста (прироста) численности работников организации за определенный период;
- удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников организации;
- средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов организации;
- списочная и явочная численность работников организации и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий групп на определенную дату;
- текучесть кадров;
- фондовооруженность труда работников и (или) рабочих в организации.[2]

Совокупность перечисленных и ряда других показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала предприятия и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Количественная характеристика трудовых ресурсов (персонала) предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

Списочная численность работников предприятия - это численность

работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность - это количество работников списочного состава, явившихся на работу [3].

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава с учетом приказов о приеме, переводе работников на другую работу и прекращении трудового договора.

Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала предприятия и его внутренних подразделений может быть представлена и фондом ресурсов труда ($\Phi_{рт}$) в человеко-днях или в человеко-часах. Расчетное значение фонда ресурсов труда определяем по формуле

$$\Phi_{рт} = \chi_{сп} \times T_{рв}, \quad (1)$$

где $\chi_{сп}$ - среднесписочная численность работников, чел;

$T_{рв}$ - средняя продолжительность рабочего периода в днях или часах.

Формула расчета списочной численности рабочих.

$$N_{раб} = \frac{T_{год}}{\PhiРВ_{н} \times \eta} \quad (2)$$

где $T_{год}$ - планируемая годовая трудоемкость работ, выполненных рабочими,

чел/час;

ΦRB_n - полный годовой фонд рабочего времени одного рабочего, час;

η - коэффициент, учитывающий плановое увеличение норм выработки на одного рабочего.

Полный годовой фонд рабочего времени одного рабочего определяем по формуле

$$\Phi RB_n = [D_{кг} - (D_v + D_{п} + D_o)] \times T_{дн} - (D_{пв} + D_{пп} + D_{опв}) \times t_{сокр} \quad (3)$$

где $D_{кг}$ - количество календарных дней в году;

D_v - выходные дни;

$D_{п}$ - праздничные дни;

D_o - дни отпуска;

$T_{дн}$ - продолжительность рабочих смены в час;

$D_{пв}$ - дни праздничные – выходные;

$D_{пп}$ - дни предпраздничные;

$D_{опв}$ - дни отпуска совпадающие с предпраздничными и предвыходными днями, определяется как средняя величина по фактическим графикам отпусков на предприятии [1].

В списочной численности предприятия постоянно происходят изменения, связанные с приемом на работу и увольнением персонала. Необходимость оценки эффективности деятельности предприятия с точки зрения управления персоналом обуславливает необходимость анализа источников поступления персонала и направлений его выбытия.

Как правило, организация может действовать по следующим направлениям для привлечения персонала:

- поиск необходимой кандидатуры внутри самой организации;
- поиск необходимой кандидатуры с помощью сотрудников организации среди их знакомых и родственников;
- поиск среди самостоятельно заявивших о себе кандидатов.

Любая организация или фирма получает письменные или устные предложения от людей, занятых поиском работы. Даже если в данный момент по их предложениям не могут быть приняты положительные или отрицательные решения, необходимо внести эти кандидатуры в базу данных предприятия;

- объявления в средствах массовой информации - телевидении, радио, прессе;

- выезды в учебные заведения, готовящие специалистов соответствующих профессий и квалификации, и знакомство в выпускниками;

- государственные бюро по трудоустройству, имеющие достаточно широкую базу данных по потенциальным кандидатурам;

- частные агентства по подбору персонала.

Поскольку оптимального метода подбора персонала, видимо, не существует, отдел управления персоналом может и должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной решаемой задачи.

Подбор кандидатов является основой для организации отбора будущих сотрудников организации.

Наиболее распространенными в настоящее время методами являются:

- анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка;

- собеседование кандидата с сотрудниками отдела управления персоналом;

- справки о кандидате по месту его предыдущих работ и у людей, его знающих;

- собеседование с руководителем подразделения;

- испытание;

- решение о найме.

Среди направлений выбытия работников принято различать:

- выбытие по причинам физиологического характера (в связи со смертью, длительной болезнью, достижением пенсионного возраста и невозможностью

по состоянию здоровья выполнять функции на данном предприятии);

- выбытие по причинам, прямо предусмотренным законом (необходимый оборот рабочей силы), призыв в армию, поступление в учебные заведения с отрывом от производства, избрание в выборные органы государственной власти, перевод на другие предприятия;

- излишний оборот рабочей силы или текучесть кадров - увольнение по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения дисциплины, по решению судов и другое.

Изменение численности работающих, связанное с их приемом и увольнением, независимо от причин выбытия и источников пополнения, называют оборотом рабочей силы. Для оценки качества работы с кадрами используется система показателей, характеризующих движение рабочей силы и детализирующих особенности этого оборота. Для характеристики и движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

1) коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$) – отношение числа принятых за период к среднему списочному числу работающих за тот же период

$$K_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{ССЧ} \quad (4)$$

где $Ч_{пр}$ – число принятого на работу персонала, чел.;

$ССЧ$ – среднесписочная численность персонала, чел..

2) коэффициент оборота по выбытию (увольнению) ($K_{в}$) – отношение числа выбывших за период к среднему списочному числу работающих за тот же период

$$K_{в} = \frac{Ч_{в}}{ССЧ} \quad (5)$$

где $Ч_{в}$ – число выбывшего персонала за период.

3) коэффициент текучести ($K_{т}$) – отношение числа выбывших за период по причинам, характеризующим излишний оборот (по собственному

желанию и нарушению трудовой дисциплины), к среднему списочному числу работающих за тот же период

$$K_{\tau} = \frac{\chi_{ув}}{ССЧ}, \quad (6)$$

где $\chi_{ув}$ – число уволившихся по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины.

4) коэффициент постоянства состава персонала (постоянства кадров) ($K_{пс}$) – отношение числа работников, проработавших весь период, среднему списочному числу работающих за тот же период

$$K_{пс} = \frac{\chi_{п}}{ССЧ}, \quad (7)$$

где $\chi_{п}$ – число работников, проработавших весь период [4].

Вышеуказанные показатели изучаются в динамике. Коэффициенты движения кадров не планируются, поэтому их анализ производится сравнением показателей отчетного года с показателями предыдущего года. Текучесть рабочих играет большую роль в деятельности предприятия.

Определяются причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращению кадров, при нарушении трудовой дисциплины, поступление в учебные заведения, переезд к месту жительства мужа или жены и другое).

В процессе анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах за счет рационального использования рабочей силы, роста производительности труда, интенсификации производства и так далее.

В том случае, если имеет место расширение деятельности, то есть хозяйствующий субъект увеличивает производственную деятельность, создает рабочие места, необходимо определить дополнительную потребность в трудовых ресурсах и источники их привлечения.

1.2 Понятие и сущность процесса текучести кадров

Текучесть персонала – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть может быть:

- внутриорганизационная - связанная с трудовыми перемещениями внутри организации;
- внешняя - между организациями, отраслями и сферами экономики.

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы на российских предприятиях часто наблюдаются случаи «ухода отделами», когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и сложившихся контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком.

Текучесть кадров – один из показателей, связанных с увольнением и влияющих на жизнеспособность и успех организации. Даже если количественно этот фактор соответствует планам руководства, то уход из организации каждого конкретного работника может оказаться если не фатальным, то, по крайней мере, опасным. Опасным является уход профессионала с высокого поста к прямому конкуренту. Поэтому крупные

компаниям предлагают особо ценным сотрудникам «золотой пакет» – денежную компенсацию за то, что они в течение оговоренного времени не будут работать на конкурента. Опасно, если уходит лидер (формальный и неформальный в одном лице), а на его место приходит руководитель с другим стилем работы. В этом случае коллективу понадобится время и значительные усилия для того, чтобы сработаться с новым начальником.

Однако помимо прямых угроз для бизнеса текучесть кадров таит в себе и скрытые опасности. Основная из них – это демотивирующее воздействие ухода одного из сотрудников на остающихся работников. Увольнение может иметь опасные последствия для компании, особенно если подходить к самому процессу неправильно. В случае увольнения сотрудника по инициативе работодателя они иногда выражаются в несоблюдении стандартов деловой этики. Если руководитель срывается, проявляет нетерпимость, применяет жесткие меры – это может сказаться губительно на внутренней атмосфере в компании, так как ее персонал является непосредственным проводником информации о ней. Расставаясь, обе стороны должны достичь взаимопонимания и обоюдного согласия, во-первых, ради взаимоуважения, а во-вторых, во имя сохранения отношений. Трудно предугадать, как сложится дальнейшая профессиональная судьба покидающего компанию сотрудника – быть может, он окажется вашим клиентом или партнером.

Не менее сложным для внутреннего климата может оказаться и беспричинное, по мнению сотрудников, увольнение или увольнение при затяжном конфликте. В первом случае вокруг неясных мотивов будут рождаться слухи, а во втором – сформировавшиеся вокруг конфликтующих сторон группировки поляризуют на некоторое время коллектив. В таком случае руководству необходимо демонстрировать честность и открытость, а также готовность объяснять причины тех или иных решений и чутко прислушиваться к возникающим опасениям [1].

Однако следует иметь в виду, что такая открытость не всегда применима. Объяснить причины увольнения остальным – значит, разгласить личные

мотивы, скрытые от посторонних глаз. Поэтому в каждом подобном случае руководитель должен взвесить все «за» и «против» подобного решения.

В том случае, когда сотрудника увольняют за низкое качество работы, проблему открытости наиболее эффективно помогает решить прозрачная система аттестации. Если в ее разработку будут вовлечены все члены коллектива, то им будет ясен принцип оценки результатов деятельности их коллег. Поэтому увольнение работника даже без публичного объявления причин вряд ли станет неожиданным или экстраординарным событием для остальных сотрудников. Конечно, они не будут информированы руководством о результатах аттестации своего коллеги, но узнают о них по косвенным признакам. Если оценка эффективности труда введена в форме определения зоны развития, а не поводов для увольнения, то сотрудники будут стремиться к росту, а не бояться ошибок. В свою очередь, система критериев оценки и постоянного мониторинга эффективности работы сотрудника «выталкивает» из штата тех, кто не хочет работать с полной отдачей. В таком случае желание расстаться не будет новостью и для увольняемого - если он постоянно получает обратную связь по своей деятельности, то будет подготовлен и к предложению сменить место работы [5].

Не менее серьезным может оказаться воздействие на коллектив и увольнение по собственному желанию. В случае добровольного ухода демотивация персонала может стать ответом не только на конфликтное расставание, но и на причины этого поступка. Если уход связан с навязчивым поиском работы, вызванным, в свою очередь, глубинными проблемами в организации, то это может иметь крайне неприятные последствия. Ведь те сотрудники, которые остаются, видят пример решения накопившихся проблем их коллегами. И он может оказаться заразительным – сотрудники будут судорожно искать новое место работы. Таким образом, не будет лишним напомнить о том, что коллектив требует постоянного внимания со стороны руководства.

Таким образом:

- текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации;

- текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Несмотря на остроту этой проблемы во многих организациях «программы сохранения персонала» пока являются редкостью.

Текучесть кадров по-разному может отразиться на работе предприятия. В зависимости от сферы деятельности компании и должностей постоянно меняющихся сотрудников это влияние может быть благотворным, практически незаметным, а может привести к потере конкурентоспособности и спаду производства.

Основные и главные причины ухода персонала следующие:

- 1) неконкурентоспособные ставки оплаты;
- 2) несправедливая структура оплаты;
- 3) нестабильные заработки;
- 4) продолжительные или неудобные часы работы;
- 5) плохие условия труда;
- 6) деспотичное или неприятное руководство;
- 7) проблемы с проездом до места работы;
- 8) отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- 9) работа, в которой нет особой нужды;
- 10) неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
- 11) неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);
- 12) изменяющийся имидж организации;
- 13) прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании) [6].

С причинами текучести персонала необходимо работать, их можно

устранить или снизить их влияние:

1) неконкурентоспособные ставки оплаты.

Проведите или закажите исследование заработных плат, сравните полученные данные с данными предприятия. Пересмотрите ставки там, где они ниже, и там, где они выше, т.к. переплата также как и не доплата чревата экономическими потерями.

Проведите или закажите аналогичные исследования по другим выплатам (больничным, отпускам, льготам и т.п.);

2) несправедливая структура оплаты труда.

Пересмотрите структуру заработной платы, предпочтительно посредством оценки сложности работы, для выявления неадекватных ставок. Проанализируйте дифференцированные тарифы, пересмотрите их, если выявятся «перекосы ставок».

Если происходят значительные колебания в оплате в результате системы премий или системы участия в прибылях, проверьте эти системы и пересмотрите их;

3) нестабильные заработки.

Проведите анализ причин нестабильности заработков. Их может быть множество, начиная от неэффективной стратегии бизнеса, до недостаточной квалификации вашего персонала;

4) плохие условия труда.

Сравните условия труда (часы работы, гибкость смен, оборудование, эргономику рабочих мест, состояние систем отопления, кондиционирования, освещения) вашей компании с условиями труда конкурентов рынка или компаний, на которые вы равняетесь. Разработайте меры по улучшению условий труда: более гибкий график работы, новая мебель или перестановка мебели, добавление кулеров или освещения могут сделать чудеса.

Проведите или закажите исследование удовлетворенности своей работой и условиями работы сотрудников. Вы получите полную информацию о том, чем именно, какими аспектами труда недовольны ваши сотрудники;

5) деспотичное или неприятное руководство.

Каждый руководитель, особенно руководитель среднего звена должен быть тщательно подобран на эту должность, должны быть оценены его потенциалы и возможности. Они должны постоянно совершенствоваться в управлении путем обучения и повышения квалификации. Причем, эффективнее, если такое обучение происходит не внутренними тренерами, а внешними специалистами.

Проверьте, действует ли на вашем предприятии четкая кадровая политика и какая она. Возможно, ее необходимо пересмотреть или усовершенствовать. Займитесь разработкой системы корпоративного обучения;

6) работа, в которой нет особой нужды.

Возможно, ваши сотрудники не ощущают необходимости своей работы в массе всего предприятия. Попробуйте сделать их работу более привлекательной, путем повышения ответственности, расширения сферы деятельности или сокращения ненужной, монотонной работы на данной должности.

Проведите или закажите исследование мотивации ваших сотрудников и вы точно будете знать, чего они хотят от вашего предприятия, и какими методами надо повышать их эффективность труда;

7) неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов.

Для эффективной системы отбора и оценки необходимо иметь: должностные инструкции, положения о структурных единицах, четкие критерии отбора и оценки кандидатов, надежные методы оценки кандидатов, квалифицированных специалистов по отбору и оценке.

Проверьте наличие этих параметров, если что-либо отсутствует, срочно принимайте адекватные меры, начиная от найма специалиста по персоналу, заканчивая разработкой и утверждением документов;

8) неадекватные меры по введению в должность.

По кадровой статистике самый большой процент ухода происходит в первые три месяца работы сотрудника, т.к. никто не вводит его в должность, не

адаптирует к новой работе, к новой культуре компании. Именно в первые три месяца у сотрудника либо появляется лояльность к компании, либо она уже не появляется никогда. Проанализируйте, каким образом на вашем предприятии работает программа адаптации, кто этим занимается. Особенно заострите внимание на адаптации менеджеров среднего звена и редких специалистов высокой квалификации;

9) работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (получение максимума от сотрудника, пока он полон энтузиазма, «выжатый» сотрудник становится ненужным компании).

«Выжатый» персонал уходит из компании и со «скоростью мысли» распространяет отрицательную информацию о компании, «отпугивая» дальнейших кандидатов. Поэтому: пересмотрите кадровую политику в этой области, смягчите свое отношение к сотрудникам (если сможете).

Такие компании формируют выносливых сотрудников для своих конкурентов, ваша компания становится трамплином для дальнейшей карьеры покинувшего вас персонала. Подумайте, надо ли формировать штат конкурентам;

10) имидж компании.

Просмотрев все перечисленные выше пункты, необходимо обратить особое внимание на те, которые отрицательно влияют на репутацию организации (подумайте, в какую организацию Вы бы сами не пошли работать).

Также рассмотреть и сильные стороны организации, такие как интересная работа, возможности обучения и повышения квалификации, перспективы продвижения по службе, страхование, льготы и пособия для работников. Эти факты необходимо сравнить с теми, которые предлагают конкуренты, и составить список наиболее выгодных пунктов. В какой-то степени кандидаты предлагают себя сами, но они также и покупают то, что организация может им предложить. Если рынок труда является рынком покупателей, организация, которая предлагает себя кандидатам, должна

изучить их требования в соотношении с тем, что она может предложить. Их требования можно выразить в шести пунктах: заработная плата, перспективы, обучение, заинтересованность, условия труда, надежность организации;

11) прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию.

Найдите причины таких событий в вашей компании, насколько это было оправдано? Помните, что с такой динамикой в пятый очередной раз набора персонала после пятого сокращения вы вряд ли наберете квалифицированный штат специалистов.

Еще необходимо учитывать такие факторы, которые факультативно способствуют уходу персонала:

- возраст сотрудника (наиболее рискованный возраст перехода на другую работу до 25 лет);

- квалификация сотрудника (работники низшей квалификации чаще меняют работу);

- место жительства сотрудника (чем дальше сотрудник живет от работы, тем больше риск его ухода);

- стаж работы на предприятии (после трех лет стажа происходит резкое снижение текучести, что объясняется фактором возраста, так и проблемами адаптации).

1.3 Методика оценки и расчёта показателей текучести кадров в системе управления персоналом

Рассматривая показатели эффективности работы с персоналом, необходимо понимать основные этапы жизненного цикла компании, т.к. компания на разных этапах развития будет достигать разные цели, и решать множество задач, связанных с достижением этих целей, следовательно, необходимо иметь индикатор, для оценки достижения результата. Один из критериев, который наиболее часто может рассматриваться руководителем как

эффективность работы с персоналом - коэффициент текучести кадров.

Рассматривая стадии жизненного цикла, выделяются четыре основных этапа (рисунок 2) [1]:



Рисунок 2 - Этапы жизненного цикла компании

В приведенной схеме, каждый этап имеет свои характерные особенности. Например, этап создания можно охарактеризовать отсутствием четких целей, высокими творческими возможностями.

Если компания имеет план стратегического развития на среднесрочную (3-5 лет) и долгосрочную (от 5 лет) перспективы можно разработать критерии эффективности направления по работе с персоналом на несколько лет вперед. В практике используется подход, когда при разработке годового плана работы с персоналом, формируются годовые показатели эффективности этой работы. Для руководителя компании такой подход может быть не совсем удобен и корректен т.к. есть вероятность того, что каждый год критерии будут различные и не будет возможности анализировать динамику показателей за несколько лет, для того, чтобы делать прогноз на будущее. В практике нет единых примеров критериев оценки эффективности работы по управлению персоналом, за исключением формы статистических данных (форма П-4 утвержденная Постановлением от 20 ноября 2006 г. N 69 «Об утверждении порядка заполнения и представления унифицированных федерального

государственного статистического наблюдения»)), которые компания формирует в соответствии с требованиями законодательства.

Как же тогда оценить эффективность работы по управлению персоналом? Для разработки критериев по эффективности управления персоналом можно рассмотреть пример сопоставления этапов жизненного цикла компании и ее потребностей в направлении по управлению персоналом (таблица 1).

Таблица 1 - Интенсивность и полнота выполнения работ по основным направлениям управления персоналом на разных этапах жизненного цикла компании

Основные задачи HR	Жизненный цикл				
	этап предпринимательства (создание)	этап коллективности (рост)	этап формализации (зрелость)	этап выработки структуры (зрелость)	этап упадка (упадок)
Подбор, отбор персонала	+	+++	+	++	-
Обучение и развитие	-	+++	++	++	-
Оценка деятельности	-	+	+++	+++	++
Стимулирование и мотивация	-	+++	++	++	-
Кадровое администрирование	+	+	+	+	+

Имея прогноз по интенсивности выполнения работ в области управления персоналом можно разработать критерии эффективности управления персоналом на разных этапах жизненного цикла (таблица 2) [1].

Таблица 2 - Пример показателей эффективности управления персоналом на разных этапах жизненного цикла

Стадия жизненного цикла компании	Критерии эффективности/показатели эффективности
Создание	среднесписочная численность персонала; количественная укомплектованность; качественная укомплектованность; коэффициент использования планового фонда рабочего времени; коэффициент текучести кадров; коэффициент соответствия уровня сложности выполняемых; работ уровню квалификации работников; коэффициент закрепляемости персонала

Продолжение таблицы 2

Стадия жизненного цикла компании	Критерии эффективности/показатели эффективности
Рост	использование абсентеизма и производственного травматизма; удельный вес работников, занятых во вредных и неблагоприятных условиях труда; доля аттестованных рабочих мест; производительность труда; размер реальной и номинальной заработной платы; доля издержек на персонал в объеме реализации; коэффициенты механизации и автоматизации производства; доля бракованной продукции (работ ненадлежащего качества); степень удовлетворенности трудом; уровень социальной напряженности и конфликтности; коэффициент текучести кадров
Зрелость	коэффициент квалификации работников; доля работников, принимающих участие в собственности; число патентов, рационализаторских предложений на одного работающего; коэффициент текучести кадров; производительность труда
Упадок	коэффициент текучести кадров; среднесписочная численность персонала; производительность труда

Следует обратить внимание, что показатель текучести кадров будет целесообразно измерять на всех этапах жизненного цикла, а показатель производительности труда можно измерять только в стадии стабилизации и/или спада (кризиса), когда компания делает основной упор на эффективность труда.

В настоящее время, нет нормативов, которые говорили бы руководителю о превышении установленных норм. Каждая компания, в зависимости от своего рода деятельности должна выработать эти показатели сама.

Например, в стадии зрелости он (показатель) должен быть ниже и стабильнее, чем на стадиях создания, интенсивного роста и спада. Если в стадии зрелости, которая характеризуется в основном устойчивым положением на рынке, упором на эффективность деятельности коэффициент текучести кадров высокий для компании, то необходимо анализировать все остальные направления деятельности управления персоналом. Об этом необходимо помнить.

Поэтому, руководитель компании, при анализе эффективности деятельности по управлению персоналом, должен обращать внимание на анализ этого показателя в динамике и во времени.

Текущность кадров для планового периода (F) можно рассчитать по формуле

$$F = \frac{\chi_{\text{ув}}}{\text{ССЧ}} \quad (8)$$

где $\chi_{\text{ув}}$ – число увольнений в плановый период.

Текущность кадров для среднего (F_1) периода можно рассчитать по формуле

$$F_1 = \frac{\text{СГЧ}_{\text{ув}}}{\text{ССЧ}} \quad (9)$$

где $\text{СГЧ}_{\text{ув}}$ – среднегодовая численность уволенных.

Коэффициент текучести кадров – это отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и другим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период. [7]

При анализе коэффициента текучести кадров обращается внимание на показатели расходов, обусловленные текучестью кадров, такие как:

- потери, связанные с отсутствием работника на рабочем месте;
- прямые расходы на найм/замещение новых сотрудников;
- косвенные расходы на найм/замещение новых сотрудников.

Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров рекомендуется использовать следующие методы:

1) потери, вызванные перерывами в работе;

Определяются по формуле

$$N_{np} = B \times T \times Ч_m \quad (10)$$

где N_{np} - потери, вызванные перерывами в работе;

B - среднедневная выработка на одного человека;

T - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Ч_m$ - число выбывших по причине текучести.

2) потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников;

Определяются по формуле

$$П_0 = З_0 \times Д_u \times К_u \quad (11)$$

где $П_0$ - потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

$З_0$ - затраты на обучение и переобучение;

$Д_u$ - доля излишнего оборота, текучести;

$К_u$ - коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

3) потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции;

Определяются по формуле

$$П_n = С_{p_v} \times К_{cn} \times Ч_y \quad (12)$$

где $С_{p_v}$ - средняя выработка;

$К_{cn}$ - коэффициент снижения производительности труда перед

увольнением;

$Ч_y$ - число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.

4) потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих $N_{пр}$;

Определяются по формуле:

$$N_{пр} = C_{р_{ва}} \times K_{м} \times Ч_{м} \quad (13)$$

где $C_{р_{ва}}$ - среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

$K_{м}$ - месячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

$Ч_{м}$ - число дней в соответствующем месяце.

5) затраты по проведению набора персонала в результате текучести $З_{орг}$;

Определяются по формуле

$$З_{орг} = (З_{н} \times Д_{т}) \times K_{изм} \quad (14)$$

где $З_{н}$ - затраты на набор;

$K_{изм}$ - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

$Д_{т}$ - доля текучести.

6) потери от брака у вновь поступивших работников;

Определяются по формуле

$$П_{бн} = (П_{бн} \times O_{б} \times Д_{бр}) \times K_{изм} \quad (15)$$

где $П_{бн}$ - потери от брака у новичков;

O_6 - общие потери от брака;

$D_{бр}$ - доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года;

$K_{изм}$ - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.

Анализируя показатели коэффициента текучести кадров можно диагностировать проблемы по всем направлениям деятельности управления персоналом.

Для того чтобы расчет текучести кадров дал максимум информации для принятия управленческих решений, необходимо накапливать данные по текучести персонала. Это позволит отслеживать тенденции в изменениях кадрового состава и прогнозировать вероятность возникновения кадровых проблем.

Бороться с самой текучестью бессмысленно. Для того, чтобы ее снизить, необходимо устранить причины, приводящие к ее росту или способствующие сохранению на высоком уровне. Поэтому основной задачей должна стать разработка комплекса управленческих решений, направленных на нормализацию уровня текучести, то есть приведение к уровню ниже критического значения.

Для того, чтобы облегчить разработку таких мероприятий, необходимо, в свою очередь, проведение факторного анализа показателей уровня текучести в различных подразделениях, должностных и возрастных категориях. Проведение подробного анализа затрудняется значительным числом факторов, оказывающих влияние на уровень текучести. Статистика использует в таких случаях метод главных компонент, который позволяет выявлять и изучать факторы, вносящие наиболее ощутимый вклад в общий результат.

Очевидно, что для управления уровнем текучести необходим целый ряд преобразований. Первый этап предусматривает проведение мероприятий в масштабе всего предприятия. Любые преобразования необходимо начинать с анализа и оптимизации организационной структуры. Это необходимо для того, чтобы последующие мероприятия были максимально эффективными.

Затем необходимо проанализировать существующую систему оплаты труда и стимулирования, социального обеспечения сотрудников. Причем последнее имеет особое значение. Если заработная плата по своей сути везде одинакова (выражена в денежной форме), то системы социального обеспечения, так называемый «социальный пакет», значительно отличаются по своему содержанию и предоставляют организации уникальную возможность выделиться на фоне конкурентов. Причем в отличие от заработной платы самый удачный вариант «социального пакета» не всегда и не обязательно является самым затратным.

Наконец, необходимо провести анализ существующей корпоративной культуры. Несмотря на то, что это один из важнейших элементов управления любым предприятием, практика показывает, что во многих российских предприятиях четко формализованной корпоративной культуры нет как таковой, либо она существует только на бумаге. В рамках мероприятий по управлению текучестью в корпоративную культуру предприятия следует внести необходимые изменения, а также разработать мероприятия по популяризации последней среди сотрудников предприятия.

На втором этапе выявляются подразделения и коллективы, на текучесть в которых не оказали должного воздействия мероприятия, проведенные на первом этапе. Каждый такой коллектив должен быть изучен; должны быть проанализированы психологический климат в этом коллективе, взаимоотношения между сотрудниками, распределение должностных обязанностей.

Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный) определяем по формуле

$$\mathcal{E}_m = Z_n \times P \times (K_{m1} - K_{m2}) \quad (16)$$

где Z_n – затраты на новичка;

P – среднесписочная численность работников;

$K_{т1, 2}$ – коэффициент текучести соответственно на начало и конец месяца.

Затраты на новичка определяются по формуле:

$$Z_n = \frac{Z_{от}}{P_{от}} \quad (17)$$

где $Z_{от}$ – затраты на отбор персонала;

$P_{от}$ – количество отработанных кандидатов.

Коэффициент текучести соответственно на начало и конец месяца определяется по формуле:

$$K_{т1, 2} = \frac{P_{ув}}{ССЧ} \quad (18)$$

где $P_{ув}$ – число уволенных работников.

Оптимизация размеров текучести кадров позволяет существенно сократить издержки хозяйственной деятельности любого предприятия и окажет положительное влияние на показатели рентабельности, качества продукции или услуг.

2 Анализ показателей движения персонала ПАО «Богучанская ГЭС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Богучанская ГЭС»

Первые исследования гидроэнергетического потенциала Ангары были проведены ещё в 1891—1916 годах при проектировании и строительстве Транссибирской магистрали. Итоги этих работ были подведены в 1920 году в записке «Водные силы Ангары и возможность их использования», в которой обосновывалась возможность строительства на Ангаре 11 низконапорных гидроэлектростанций общей установленной мощностью около 2000 МВт. В 1936 году Госпланом СССР была одобрена «рабочая гипотеза комплексного использования Ангары», в которой в качестве нижней ступени каскада рассматривалась Богучанская ГЭС. В 1947 году на конференции по развитию производительных сил Иркутской области была представлена схема освоения Ангары каскадом из 6 ГЭС: Иркутской, Суховской, Тельминской, Братской, Усть-Илимской и Богучанской. Согласно этой схеме, Богучанская ГЭС размещалась на 1451 км от истока Ангары, имела мощность 4000 МВт при напоре 71 м.

Работы по непосредственному проектированию Богучанской ГЭС были начаты институтом «Гидропроект» в соответствии с Постановлением Государственной экспертной комиссии Госплана СССР № 32 от 26 декабря 1964 года. На первом этапе были выбраны створ ГЭС (при этом вместо первоначально рассматриваемого Богучанского створа был выбран Кординский створ, но название ГЭС осталось прежним — Богучанская), отметка нормального подпорного уровня водохранилища, а также дано технико-экономическое обоснование строительства. В 1968 году этот этап был завершён, его материалы рассмотрены и утверждены Госпланом. В 1969 году был открыт титул на проектно-изыскательские работы по Богучанской ГЭС. Начались работы по проектированию основных сооружений гидроузла. По причине недостаточного финансирования срок пуска Богучанской ГЭС

неоднократно переносился Минэнерго СССР: в 1987 году — на 1993 год; в 1988 году — на 1994 год; в 1989 году — на 1995 год.

После распада СССР темпы работ по строительству Богучанской ГЭС значительно снизились, а с 1994 года стройка была фактически законсервирована — выделяемых средств хватало в основном лишь на поддержание в безопасном состоянии уже построенных сооружений, резко сократился коллектив строителей, достигавший в 1980-х годах 6000 человек. В то же время необходимость завершения строительства Богучанской ГЭС не подвергалась сомнению и была неоднократно подтверждена руководством страны. Возобновить строительство станции удалось в рамках частно-государственного партнёрства. 12 апреля 2005 года вступил в силу Указ Президента РФ № 412 «О мерах по социально-экономическому развитию Красноярского края, Таймырского (Долгано-Ненецкого) автономного округа и Эвенкийского автономного округа», предусматривающий завершение строительства Богучанской ГЭС. 9 июля 2005 года ПАО «ЕЭС России» и компания «Русал» подписали Меморандум о намерениях по достройке Богучанской ГЭС и строительству нового алюминиевого завода. 31 мая 2006 года вступило в силу соглашение между ПАО «ГидроОГК» (позднее переименованным в «РусГидро») и «Русалом» о реализации проекта «БЭМО» (Богучанское энергометаллургическое объединение), включающего в себя достройку Богучанской ГЭС и строительство Богучанского алюминиевого завода проектной мощностью 600 тыс. тонн алюминия в год. Проект реализуется партнёрами на паритетной основе (50 % на 50 %) и по настоянию «Русала» регулируется английским правом, в связи с чем его финансирование производится через оффшорные компании. В 2006 году была утверждена государственная программа «Комплексное развитие Нижнего Приангарья», составной частью которого является строительство Богучанской ГЭС. Поскольку, согласно Водному кодексу, Богучанское водохранилище является федеральной собственностью, подготовка его зоны затопления (переселение населения, археологические работы, лесосводка и т. п.) финансируется

преимущественно из федерального бюджета.

По утвержденному проекту 1979 года ГЭС должна иметь мощность 4000 МВт, среднегодовую выработку 17,6 млрд. кВт.ч. В здании ГЭС должны быть установлены 9 радиально-осевых гидроагрегатов мощностью по 333 МВт, работающих при расчетном напоре 67 м. Напорные сооружения ГЭС (длина напорного фронта 2587 м.) создадут крупное Богучанское водохранилище площадью 2326 км², полным объемом 58,2 км³. При подготовке ложа водохранилища затопливается 149,5 тыс. га земель, в том числе 29,6 тыс. га сельхозугодий, необходимо переселить 12,2 тыс. человек (часть населения уже переселена) из 31 населенного пункта.

Достройка гидроэлектростанции имеет огромное значение для развития Нижнего Приангарья и Сибирского экономического региона в целом. Более половины электроэнергии, вырабатываемой ГЭС, планируется использовать на строящемся алюминиевом заводе. Летом 2005 компании договорились реализовать совместный проект Богучанского энергометаллургического объединения (БЭМО), в партнерстве построив и запустив ГЭС и новый алюминиевый завод «Русала» мощностью 597 000 т. первичного алюминия в год. Стоимость достройки ГЭС оценивается в \$1,5 млрд., обустройство зоны затопления — еще в \$326 млн.

Основные задачи коллектива ПАО «Богучанская ГЭС» - достройка Богучанской ГЭС, ввод в эксплуатацию 9 гидроагрегатов и обеспечение электроэнергией потребителей в период эксплуатации станции. Возведение и ввод в строй самого масштабного объекта гидротехнического строительства в России в равных долях финансируют крупнейшие российские компании - ПАО «РусГидро» и ОК «РУСАЛ». Общая численность работников Общества на 1 января 2018 года составляла 1646 человек, в том числе 235 человек - эксплуатационного персонала.

В 2011 году по предложению Министерства энергетики и промышленности Красноярского края ПАО «Богучанская ГЭС» включено в Национальный реестр «Ведущие организации энергетики России».

ПАО «Богучанская ГЭС» является членом Некоммерческого партнерства «Совет рынка» и имеет статус Субъекта оптового рынка. Это позволит после ввода в эксплуатацию ГЭС продавать электроэнергию и мощность на оптовом рынке, заключать долгосрочные двусторонние договоры с крупными потребителями и энергосбытовыми компаниями. Потенциальные потребители электроэнергии Богучанской ГЭС:

- новый Алюминиевый завод
- ФОРЭМ
- местные и региональные потребители
- соседняя с Красноярским краем Иркутская область
- объекты Нижнего Приангарья
- экспорт электроэнергии в КНР
- лесоперерабатывающие предприятия, в том числе ЦБК, инвесторами которых могут стать «Евразхолдинг» и «Континенталь-менеджмент».

Экономический эффект деятельности ПАО «Богучанская ГЭС» за последних три года представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Основные фонды ПАО «Богучанская ГЭС»

Наименование группы основных средств	Остаточная стоимость на 31.12.2015	Остаточная стоимость на 31.12.2016	Остаточная стоимость на 31.12.2017
Здания	1 069 242	1 287 107	1 342 323
Сооружения и передаточные устройства	211 773	230 397	418 073
Машины и оборудование	387 756	430 816	511 761
Транспортные средства	96 903	108 596	133 256
Производственный и хозяйственный инвентарь	16 711	28 541	32 949
Прочие	1 932	988	1 808
Итого	1 784 317	2 086 445	2 440 170

Поэтапный пуск 9 гидроагрегатов Богучанской ГЭС с выходом станции на полную мощность является основой государственного инвестиционного

проекта «Комплексное развитие Нижнего Приангарья». Проект предусматривает освоение природно-ресурсного потенциала территории, обеспечение стабильности Объединенной энергетической системы (ОЭС) Сибири.

2.2 Кадровая политика компании

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Кадровое планирование должно отвечать на следующие вопросы: сколько работников, уровень квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале), каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал (планирование, привлечение или сокращение штатов), каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование, использование кадров), каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к изменяющимся требованиям (планирование кадрового развития), каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала).

Основные задачи кадрового планирования: разработка процедуры кадрового планирования, увязка кадрового планирования с планированием организации в целом, проведение в жизнь решений способствующих успешному осуществлению стратегии организации, содействие организации выявлению главных кадровых проблем и потребности при стратегическом планировании, улучшение обмена информации по персоналу между всеми подразделениями организации.

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. В целом, в ПАО «Богучанская ГЭС» кадровая политика проводится при помощи отдела кадров и, конечно же, непосредственно руководителей организации. Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Кадры - основной (штатный) состав работников учреждения, все постоянные работники. Кадры являются не только объектом кадровой политики, но и её субъектом. Именно в этом проявляется двойственность кадров, поскольку кадровая политика не только на них направлена, но ими же осуществляется.

Большое внимание в кампании уделяется повышению мотивации персонала, созданию системы материального и морального стимулирования работников, а также социальной защите сотрудников.

Основными задачами в области кадровой политики ПАО «Богучанская ГЭС» являются:

- мотивация персонала;
- сохранение и развитие кадрового потенциала;
- реализация социальных программ по предоставлению льгот и гарантий работникам;
- подбор и найм персонала, соответствующего потребностям кампании;

- обучение персонала;
- повышение профессионального уровня.

Выстраивание системы управления персоналом ПАО «Богучанская ГЭС» базируется на следующих основополагающих принципах:

- кадровый потенциал – ключевой стратегический ресурс;
- рациональное использование человеческих ресурсов;
- надежность и безопасность строительства ГЭС, предотвращение негативных технологических, экологических и социальных последствий;
- обеспечение выполнения норм трудового права.

Кадровая политика ПАО «Богучанская ГЭС» нацелена на обеспечение компании высококвалифицированными кадрами, созданию сплоченной команды профессионалов, способной оперативно и качественно решать текущие и стратегические задачи.

Богучанская ГЭС является причиной появления города Кодаинск и развития Кежемского района в целом, поэтому действия Кампании связаны не только со строительством объекта, но и с жизнью работников стройки и жителей региона. Кампания финансирует муниципальные объекты, участвует в благотворительности, проводит активную социальную политику.

В области обучения и развития персонала задачами ПАО «Богучанская ГЭС» является повышение квалификации персонала, обучение профессиям, подготовка по программам, исходя из возникающих потребностей Общества, изменений в процессе строительства, технологий. Обучение и развитие персонала Общества осуществляется по следующим направлениям:

- курсы целевого назначения. Проводятся для изучения рабочими нового оборудования, новых технологических процессов, средств механизации и автоматизации производственных процессов;
- курсы повышения квалификации. Проводятся с целью повышения квалификации рабочих предприятия по основной профессии;
- переподготовка рабочих. Проводится переобучение с одной профессии на другую путем индивидуального или группового обучения;

- обучение вторым и смежным профессиям. Проводится исходя из потребностей производства, обеспечения безопасности труда и расширения профессионального профиля рабочих;
- обучение на указанных курсах проводится групповым или индивидуальным методом;
- участие в краткосрочных семинарах и конференциях. Проводятся для повышения уровня знаний и компетенций сотрудников Общества;
- обучение и аттестация ответственных лиц в области обращения с опасными отходами, противопожарной безопасности, экологической безопасности;
- прохождение техминимума водителей, по безопасности дорожного движения и перевозке опасных грузов;
- аттестация руководителей и специалистов в области эксплуатации гидротехнических сооружений;
- стажировка эксплуатационного персонала на действующих гидроэлектростанциях.

ПАО «Богучанская ГЭС» при подготовке рабочих активно сотрудничает с Профессиональным училищем № 67, Сибирской научно-производственной ассоциацией «Промышленная безопасность», Братским межотраслевым учебным центром, Профессиональным училищем №21, Краевым центром подготовки работников ЖКХ, Учебным центром ПАО «Иркутскэнерго», Воронежской водолазной школой ДОСААФ России, Учебно-профессиональным центром «Канский», Пермским центром профессионального образования, Дивногорским гидроэнергетическим техникумом и другими образовательными учреждениями Красноярского края и т.д.

Обучение в области профессиональной подготовки работников, чья компетентность связана с организацией перевозок автомобильным транспортом в пределах Российской Федерации, а так же подготовка лиц, связанных с перевозкой опасных грузов проводится в Канском учебно-курсовом комбинате

автомобильного транспорта с последующей аттестацией в Межрегиональном управлении госавтодорнадзора. В области повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих ПАО «Богучанская ГЭС» сотрудничает с Сибирским Федеральным Университетом, Институтом информационных технологий «АйТи», Институтом развития современных образовательных технологий, Красноярским учебным центром «Энергетик», Петербургским энергетическим институтом повышения квалификации, которые проводят семинары, конференции и бизнес-классы в г. Москва и региональных отделениях, в том числе в г. Красноярске.

В 2016 году проходили обучение различным видам профессиональной подготовки 672 работника ПАО «Богучанская ГЭС», из них 501 работник рабочих профессий. В Волжском учебном центре филиала ПАО «РусГидро» - «Корпоративный университет гидроэнергетики» было организовано обучение и стажировка на Волжской ГЭС 48 работников оперативной службы станции, а так же организована стажировка для ремонтного персонала численностью 22 человека на действующих Братской и Усть-Илимской ГЭС при поддержке ПАО «Иркутскэнерго» и ЗАО «ГЭС-ремонт». Всего на действующие станции на стажировку и производственное обучение было направлено 70 работников из числа эксплуатационного персонала станции. Кроме того, была организована стажировка ремонтного персонала станции в подрядных организациях, выполняющих работы по монтажу оборудования Богучанской ГЭС. Всего в монтаже оборудования участвовало 26 работников Общества в среднем около 2-х месяцев каждый.

В 2017 году в Обществе была организована производственная практика для студентов учебных заведений Сибирского Федерального Университета, а так же Саяно-Шушенского филиала СФУ, ФГБОУ ВПО Томский государственный педагогический университет, КГБОУ НПО Профессиональное училище № 67, КГБОУ СПО Красноярский строительный техникум, ФГБОУ ВПО Хакассский государственный университет им. Н.Ф. Катанова, ГОБУ РС (Я) Мирнинский индустриальный техникум, ФГБОУ ВПО

Московский государственный строительный университет, Дивногорского гидроэнергетического техникума, и др.

Мотивация персонала является одной из главных составляющих кадровой политики. В ПАО «Богучанская ГЭС» оплата труда работников производится в соответствии с Положением об оплате труда и премировании работников Общества. Положение разработано на основании Трудового кодекса Российской Федерации и Устава ПАО «Богучанская ГЭС». Положение определяет переменную составляющую оплаты труда и призвано стимулировать работников Общества к достижению высоких количественных и качественных показателей в работе, росту производительности труда, соблюдению трудовой дисциплины, повышению квалификации. На основании данного Положения в Обществе применяются следующие виды материального стимулирования - персональные надбавки, вознаграждения, доплаты, текущее премирование по итогам работы за месяц. Положение распространяется на всех работников Общества, за исключением высших менеджеров, условия оплаты труда и материального стимулирования которых регламентируются трудовыми договорами и Положением материальном стимулировании высших менеджеров Общества. В целях обеспечения повышения уровня реального содержания заработной платы ежеквартально проводится индексация заработной платы. Повышение заработной платы работников также производится при соответствующем росте их производительности труда.

В течение 2017 года администрацией Общества выполнены все взятые обязательства по предоставлению работникам льгот и гарантий. В рамках взятых обязательств по реализации социальных программ работникам за счет средств Общества предоставлялся ряд льгот и гарантий. Особое внимание уделялось детскому оздоровлению. В 2017 году всем желающим работникам на время летних каникул был организован отдых детей в санаторно-курортных лагерях. Всего было приобретено и предоставлено 38 путевок, из них 27 - в лагеря южного направления. При этом родительская плата за отдых детей в лагерях составила всего 30%, остальные 70% за счет средств предприятия.

Предоставление путевок работникам осуществлялось на основании действующего в Обществе Положения о порядке выдачи путевок на отдых и оздоровление работникам и детям работников «ПАО Богучанская ГЭС».

Еще одним направлением социальной политики Общества является оказание материальной помощи в трудных жизненных ситуациях в качестве единовременного пособия в связи со смертью работника и (или) родственников работника, частичной компенсации расходов на ритуальные услуги, на проезд работника для медицинских консультаций, на лечение в г. Красноярск и обратно. Была оказана материальная помощь при бракосочетании, рождении ребенка, в связи с выходом на пенсию, а так же в ряде случаев кризисных ситуаций работников Затраты на эти цели в 2017 году составили 1034 тыс. руб.

С целью мотивации работников на предприятии ведется большая наградная работа. За 2016 год награждено Почетной грамотой Министерства энергетики Российской Федерации - 7 чел., Почетной грамотой ПАО «РусГидро» - 27 чел., наградами Главы города Кодинска – 4 чел., наградами ПАО «Богучанская ГЭС» - 104 чел., поощрение в связи с юбилейной датой - 77 чел. В качестве денежного поощрения за 2016 год всего было выплачено 1197 тыс. руб.

В 2017 году, учитывая стаж работы и личный вклад в строительство станции, Департаментом управления персоналом были подготовлены для награждения работников следующие награды:

- 1) Звание Министерства энергетики РФ «Почетный работник ТЭК» – 1 чел.;
- 2) Звание Министерства энергетики РФ «Почетный энергетик» – 6 чел.;
- 3) Почетная грамота Министерства энергетики РФ – 21 чел.;
- 4) Благодарность Министерства энергетики РФ – 18 чел.;
- 5) Почетная грамота ОК РУСАЛ – 52 чел.;
- 6) Почетная грамота ПАО «РусГидро» – 78 чел.
- 7) Почетная грамота Губернатора Красноярского края – 7 чел.;
- 8) Благодарность Губернатора Красноярского края – 6 чел.;

9) Благодарность министерства экономики и регионального развития Красноярского края – 21 чел.

Остальные работники были награждены Почетными грамотами и Благодарственными письмами ПАО «Богучанская ГЭС» (за исключением сотрудников, имеющих дисциплинарные взыскания в текущем году).

Другим значимым социальным мероприятием в Обществе является проведение физкультурно-оздоровительной работы. Большое внимание уделяется повышению физической культуры в Обществе. С целью оздоровления и повышения физического уровня работников Общества предприятие арендует спортивный зал средней образовательной школы №4 г. Кодаинска для занятий волейболом, баскетболом, теннисом, футболом. В 2016 году проведен пробег г. Кодаинск - Богучанская ГЭС, посвященный первому десанту и первым строителям Богучанской ГЭС, проведены три спартакиады — летняя, зимняя и в честь Дня энергетика. В каждой из них участвовали в среднем 150-180 человек.

В 2016 году затраты ПАО «Богучанская ГЭС» на благотворительность в рамках компетенции Департамента управления персоналом составили 402263,6 рублей. Обществом безвозмездно переданы денежные средства МКОУ «Кодаинская средняя общеобразовательная школа №4» в размере 180 000 руб. на развитие материальной базы школы. МКДОУ «Детский сад комбинированного вида «Аленький цветочек»» была оказана помощь в размере 200 000 руб., что позволило создать дополнительную группу для детей. К новому году ПАО «Богучанская ГЭС» безвозмездно передало 63 новогодних подарка на сумму 22 263,6 руб. Из них - 13 шт. ребятишкам в КГКУСО «Социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Кежемский» и 50 шт. детям в воскресную церковно-приходскую школу.

Для количественного анализа кадровой политики компании необходимо провести анализ изменений в численности и структуре промышленно-производственного персонала ПАО «Богучанская ГЭС» за последние три года.

Таблица 4 - Информация о списочной численности ПАО «Богучанская ГЭС» по категориям за последние три года

Категория персонала	2015		2016		2017	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	229	14,6	243	14,8	234	15,9
Специалисты	242	15,4	281	17,1	278	18,8
Служащие	39	2,5	43	2,6	37	2,5
Рабочие	1061	67,5	1079	65,5	926	62,8
Всего	1571	100,0	1646	100,0	1475	100,0

Списочная численность ПАО «Богучанская ГЭС» в результате проводимых в Обществе структурных преобразований (централизация, оптимизация численности, вывод персонала на аутсорсинг), целью которых является исключение дублирующих функций, приведение нагрузки на персонал к единому стандарту, увеличение средней заработной платы работников, увеличение производительности труда, сократилась с 2016 года на 171 человека.

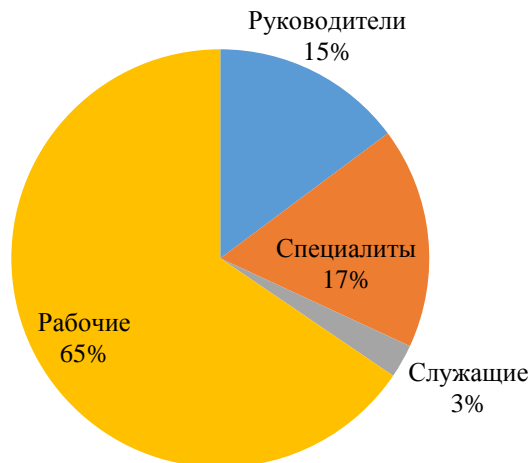


Рисунок 3 – Структура работников ПАО «БогГЭС» за 2016 год

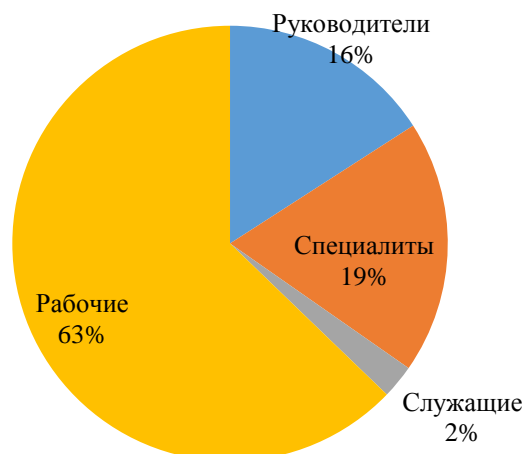


Рисунок 4 – Структура работников ПАО «БоГЭС» за 2017 год

При анализе структуры персонала по категориям видим следующие изменения по сравнению с 2016 годом:

- 1) руководители – увеличение на 1,1%;
- 2) специалисты – увеличение на 1,7%;
- 3) служащие - снижение на 0,1%;
- 4) рабочие - снижение на 2,7%.

В целом можно уверенно сказать, что кадровая политика компании занимает важное место в политике организации. Она продуманна и стратегически ориентирована. У сотрудников есть уверенность в завтрашнем дне, что уже стимулирует их работать более плодотворно.

2.3 Анализ изменения профессионально-квалифицированной структуры персонала исполнительного аппарата управления ПАО «Богучанская ГЭС»

Динамика списочного состава персонала исполнительного аппарата управления за 2015, 2016, 2017 гг. свидетельствует об уменьшении численности, которое произошло за счет проведения мероприятий по

оптимизации численности персонала в связи с окончанием стадии строительства Богучанской ГЭС и переходом в стадию эксплуатации.

Численность руководителей высшего звена в исполнительном аппарате ПАО «Богучанская ГЭС» составляет 56 человек, руководителей среднего звена - 178 человек.

Структура работающих исполнительного аппарата компании представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Информация о списочной численности исполнительного аппарата ПАО «Богучанская ГЭС» по категориям за последние три года

Категория персонала	2015		2016		2017	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	229	14,6	243	14,8	234	15,9
Специалисты	242	15,4	281	17,1	278	18,8
Служащие	39	2,5	43	2,6	37	2,5
Рабочие	1061	67,5	1079	65,5	926	62,8
Всего	1571	100,0	1646	100,0	1475	100,0

Анализ данных позволяет сделать вывод о тенденции к улучшению демографической ситуации. Наибольшее количество работников приходится на среднюю возрастную группу «30-50 лет». Средний возраст сотрудников исполнительного аппарата составляет 43,6 лет.

Возрастной состав работников исполнительного аппарата компании представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Информация о списочной численности исполнительного аппарата компании по возрасту за последние три года

Возрастные категории	2015		2016		2017	
	человек	%	человек	%	человек	%
до 25 лет	93	5,9	87	5,3	43	2,9
25-35 лет	424	27,0	466	28,3	445	30,2
35-45 лет	300	19,1	337	20,5	333	22,6
от 45 лет до пенсионного возраста	587	37,4	566	34,4	472	32,0
работающие пенсионеры	167	10,6	190	11,5	182	12,3
Всего	1571	100,0	1646	100,0	1475	100,0

Уровень качественного состава кадров во многом определяет эффективность функционирования предприятия, так как от личных и деловых качеств работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависят качества принимаемых решений и результаты их реализации.

В ПАО «Богучанская ГЭС» наблюдается поступательный рост численности сотрудников с высшим образованием. Так, по сравнению с показателем на 01.01.2015г. на 01.01.2017г. наблюдается рост квалификации персонала на 7,5%.

Квалификационный состав работников исполнительного аппарата компании представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Уровень квалификации работников исполнительного аппарата ПАО «Богучанская ГЭС» по образованию

На 31.01.2015			На 31.01.2016			На 31.01.2017		
Списочная численность	Уровень квалификации*		Списочная численность	Уровень квалификации*		Списочная численность	Уровень квалификации*	
	чел.	%**		чел.	%**		чел.	%**
1571	741	40,8	1646	748	45,4	1475	712	48,3

* - количество работников, имеющих высшее и среднее профессиональное образование

** - отношение работников, имеющих высшее и среднее профессиональное образование к списочной численности

Сведения о движении персонала исполнительного аппарата компании представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Информация о движении персонала исполнительного аппарата ПАО «Богучанская ГЭС» за три последних года

Категории	2015г.		2016г.		2017г.	
	уволено	принято	уволено	принято	уволено	принято
Руководители	33	28	27	41	13	4
Специалисты	93	111	66	100	15	12
Служащие	17	15	18	20	6	0
Рабочие	262	250	382	406	222	69
Всего	405	404	493	567	256	85

Состояние кадров на предприятии может быть определено с помощью следующих коэффициентов:

1) коэффициент выбытия кадров. Данный коэффициент определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период $P_{ув}$ к среднесписочной численности работников за тот же период:

$$K_{вк} = \frac{P_{ув}}{ССЧ} \times 100\% \quad (19)$$

где $P_{ув}$ - численность работников уволившихся за отчетный период чел.

$$K_{вк} 2015г = 25,8\%$$

$$K_{вк} 2016 г = 30,6\%$$

$$K_{вк} 2017 г. = 16,3\%$$

Коэффициент выбытия кадров увеличился к 2016 году, основными причинами увольнения работников явились перемена места жительства, в связи с уходом на пенсию и временным характером работы работников.

2) коэффициент приема кадров. Данный коэффициент определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период $P_{п}$ к среднесписочной численностью работников за тот же период

$$K_{пк} = \frac{P_{п}}{ССЧ} \quad (20)$$

где $P_{п}$ - численность вновь принятых за отчетный период работников.

$$K_{пк} 2015 г. = 26,1\%$$

$$K_{пк} 2016 г. = 35,5\%$$

$$K_{пк} 2017 г. = 5,4\%$$

На анализируемом предприятии наблюдается резкое падение коэффициента приема на работу в 2017г.

Процедура сокращения персонала проводилась в связи с осуществлением запланированных мероприятий по оптимизации численности, связанной с завершением строительства и переходом в стадию эксплуатации

Богучанской ГЭС.

3) коэффициент стабильности кадров. Данный коэффициент оценивает уровень организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях

$$K_{ck} = 1 - \left(\frac{P_{ув}}{P} + Pn \right) \times 100\% \quad (21)$$

где $P_{ув}$ - численность работников уволившихся за отчетный период чел.,

P - среднесписочная численность работников в период, предшествующий отчетному, чел.,

P_n - численность вновь принятых за отчетный период работников.

$K_{ck} 2015г. = 80\%$

$K_{ck} 2016г. = 77\%$

$K_{ck} 2017г. = 85\%$

Полученные результаты свидетельствуют о снижении данного коэффициента в 2016г. и увеличении в 2017г. В идеале коэффициент стабильности кадров должен быть приближен к 90-95%.

Текучесть кадров:

$$T = \frac{P_1}{P_0} \times 100\% \quad (22)$$

где P_1 - численность работников, которые проработали в течение как минимум одного года;

P_0 – численность работников, принятых год назад.

Текучесть кадров за 2015 год снизилась на 2,6% по сравнению с 2014 годом и составила 13%, что говорит о повышении стабильности персонала.

Текучесть кадров за 2016 год уменьшилась на 0,4% по сравнению

с 2015 годом и составила 12,6%. Основной причиной увольнения работников являлась перемена места жительства.

Текучесть кадров за 2017 год уменьшилась на 4,8% по сравнению с 2016 годом и составила 7,8%.

Данный показатель, а именно текучесть кадров, может рассматриваться как один из показателей эффективности системы управления персоналом, так как если данный показатель высокий, то работа с кадрами в целом построена не эффективно. В случае с данным предприятием можно сделать вывод, что работа с кадрами построена довольно эффективно.

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Можно сказать, что работа по снижению текучести кадров является одной из основных в любой организации. Вся деятельность по мотивации, адаптации, обучению направлена именно на то, чтобы снизить текучесть кадров в организации, так как с экономической точки зрения гораздо выгоднее предотвращать текучесть кадров.

Далее приведен расчет, в котором показано, сколько стоит предприятию набор новых сотрудников в сравнении с удержанием имеющихся. Я хочу показать, что работа по сохранению коллектива безусловно стоит определенных затрат, но эти затраты в несколько раз меньше, чем затраты на текучесть кадров.

Ниже приведен пример расчета экономии на снижении текучести кадров (таблица 9). Данный расчет выполнен по методике, применяемой в аналогичных расчетах для бюджетных учреждений Российской Федерации (например, Верховный Суд РФ).

Таблица 9 - Экономия при снижении текучести кадров

Количество сотрудников	1571 сотрудник
Процент активной текучести кадров за 2015 год равен 13%	204 сотрудника
Средняя заработная плата одного сотрудника	34600 руб.
Стоимость замены одного сотрудника (2/3 средней заработной платы, согласно исследованиям)	23067 руб.
Сумма затрат на замену персонала в год	4705668 руб.
Сокращение текучести на 8%*	126 сотрудников
Сумма затрат на замену персонала в год при текучести 5%	2906442 руб.
Затраты на снижение текучести (затраты на моральное стимулирование сотрудников)	10 000 руб.**
Общая экономия	1789226 руб.

* - процент снижения текучести кадров принимается условно

** - затраты на моральное стимулирование принимаются условно

Приведенные цифры наглядно демонстрируют финансовую эффективность управления текучестью кадров.

Для эффективного управления текучестью кадров, а именно снижение её уровня, необходимо разработать ряд мероприятий, направленных на сокращение текучести кадров.

3 Разработка и оценка мероприятий по сокращению текучести кадров

.

3.1 Оптимизация социально-психологического аспекта кадровой политики

3.2 Оптимизация процесса адаптации персонала

3.3 Разработка положения о ротации персонала

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Удальцова, М. В. Социология управления: учеб. / М. В. Удальцова. – М.: изд-во Инфра, 2012. – 232с.
- 2 Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. / Е.В. Маслов. – М.: изд-во Инфра-М, 2015. - 312 с.
- 3 Егоршин, А. П. Управление персоналом: учеб. / А. П. Егоршин. – Н.Новг.: изд-во Дело, 2014. - 720с.
- 4 Иванюженко, Р. С. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии: учеб. / Р. С. Иванюженко. – СПб.: изд-во Наука, 2014. - 302с.
- 5 Кузнецова, М. И. Мотивация деятельности: учеб. / М.И. Кузнецова. – СПб.: изд-во Фирма, 2015. - 301с.
- 6 Генкин, Б. М. Основы управления персоналом: учеб. / Б. М. Генкин. - М.: изд-во Высш. школа, 2013. - 287с.
- 7 Десслер, Г. Управление персоналом: учеб. / Г. Десслер. - М.: изд-во БИНОМ, 2014. - 148с.
- 8 Голубков, Е. П. Менеджмент в России: учеб. / Е. П. Голубков. – М.: изд-во Фирма, 2016.- 244с..
- 9 Гольцов, А. В. Методы снижения текучести кадров: учеб. / А. В. Гольцов. – М.: изд-во Дело, 2016. – 318с.
- 10 Долбунов, А. А. Маркетинг [Текст]: учеб. / А. А. Долбунов. – М.: изд-во Дело, 2016. – 346с.
- 11 Мордовин, С. Л. Управление персоналом: учеб. / С. Л. Мордовин. – Изд. 2 – е, перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2015. – 327с.
- 12 Лукашевич, В. В. Управление персоналом: учеб. / В. В. Лукашевич. - М.: изд-во ЮНИТИ, 2014. – 254с.
- 13 Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учеб. / А. Я. Кибанов. - М.: изд-во Экзамен, 2016. – 349с.

- 14 Генкин, Б. М. Экономика и социология труда: учеб. / Б. М. Генкин. – М.: изд-во НОРМА, 2014. – 448 с.
- 15 Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / Г. В. Савицкая. – М.: изд-во ИНФРА, 2016. – 512с.
- 16 Михайлина, Г. И. Управление персоналом: учеб. / Г. И. Михайлина. – М.: изд-во Дашков и К, 2015. – 281с.
- 17 Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: учеб. / В. В. Авдеев. – М.: изд-во Экзамен, 2012. – 434с.
- 18 Скороход, Н. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. / Н.И. Скороход. – М.: изд-во АТиСО, 2013.- 152 с.
- 19 Барков, С. А. Управление персоналом: учеб. / С.А. Барков. – М.: изд-во РГОТУПС, 2015.- 200 с.
- 20 Цыганков, В. А. Трудовая адаптация персонала промышленных предприятий: монография: учеб. / В.А. Цыганков. – М.: изд-во ОмГТУ, 2017. – 241с.
- 21 Шиткина. И. С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: учеб. / И.С. Шиткина. – М.: изд-во Wolters Kluwer Russia, 2016. – 615с.
- 22 Бабосов, Е. М. Социология управления: учеб. пособие / Е.М. Бабосов. – Изд. 5-е. – М.: ТетраСистемс, 2016. - 288 с.
- 23 Чуланов, В. А. Социология труда: учеб. пособие / В. А. Чуланов. – М.: изд-во Логос, 2014. – 298с.
- 24 Глухова, З. В. Экономика и социология труда: учеб. пособие / З.В. Глухова. – М.: изд-во СибАДИ, 2015. – 179с.
- 25 Просветов, Г. И. Экономика и статистика труда: учеб. пособие / Г.И. Просветов. – М.: изд-во Альфа-Пресс, 2016. – 155с.
- 26 Аширов, Д. А. Управление персоналом: учеб. пособие / Д.А. Аширов. – М.: изд-во Проспект, 2011. – 432с.

- 27 Красноженова, Г. Ф. Управление трудовыми ресурсами: учеб. пособие / Г.Ф. Красноженова. – М.: изд-во ИНФРА-М, 2013. – 157с.
- 28 Базаров, Т. Ю. управление персоналом : учеб. пособие / Т.Ю. Базарова. – М.: изд-во Проспект, 2013. – 291с.
- 29 Управление персоналом // Умение работать в команде. – 2017. - № 2. – С. 35 - 38.
- 30Шамарин, А. В. Управление персоналом // Роль адаптации работника в адаптивном развитии предприятия на основе внедрения инноваций. – 2017. - №7. – С. 79 – 81.
- 31Романовский М. В. Корпоративные финансы: учебник / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутова. – СПб : Питер, 2011. – 592 с.
- 32Чечевицына Л. Н. Экономика организации: учеб. пособие / Л. Н. Чечевицына, Е. В. Хачадурова – Ростов н/Д : Феникс, 2016. – 382 с.
- 33БаскаковаО.В. Экономика предприятия (организации):учебник / О. В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2012. – 372 с.
- 34Экономика предприятий нефтяной и газовой промышленности: учебник / В. Ф. Дунаев, В. Д. Шпаков, Н. П. Епифанова, В. Н. Лындин. – Москва:ФГУГ1 Изд-во «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, 2006. – 352 с.
- 35Экономика предприятия (фирмы) : учебник / О. И. Волков [и др.]; под ред. О. И. Волкова и О. В. Девяткина; Рос. эконом. акад. им. Г. Э. Плеханова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 601 с.
- 36Временно определенные показатели долгосрочного прогноза социально-экономического развития РФ до 2030 года: письмо министерства экономического развития Российской Федерации от 05 окт. 2014 г.
- 37Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 1[Электронный ресурс]: федер. закон от 31.11.1994 № 51-ФЗ ред. от 03.07.2016. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

38Налоговый кодекс российской федерации. Часть 2: федер. закон от 5 авг. 2000 г. № 117-ФЗ.

39 Егоров Ю. Н. Планирование на предприятии / Ю.Н. Егоров. – М.:ИНФРА-М, 2008. – 176 с.

40Платонова Н.А., Харитонов Т.В. Планирование деятельности предприятия: учеб. пособие. Москва: Дело и сервис, 2005. 432 с.

41Федорова Н.Н. Оценка эффективности организационной структуры управления предприятием в процессе адаптации к рынку: учеб. пособие для вузов. М.: Экономика, 2011. 160 с.

42Любушкин Н.П. Экономика организации: учебник / Н.П. Любушкин. – М.: КНОРУС, 2015 – 304 с.

43 Угрюмова М.А., Гобина Г.В. Экономика предприятия: учеб.пособие. / Ярославль: Изд-во ЯГТУ, 2012 – 206 с.

44Титов В.И. Экономика предприятия: учебник / В.И. Титов. – М.: Эксмо, 2013 – 416 с.

45Сафронова Н.А. Экономика организации (предприятия): учебник / под ред. Н.А. Сафронова. – 2-е изд., дополн. и перераб. – М.: Экономистъ, 2014 – 620 с. 77

46Фомичева Л.П. Азы учета под руководством профессионалов. Учет дебиторской и кредиторской задолженности [Электронный ресурс]. - Система «Гарант», 2012.

47 Анфилатов В.С. и др. Системный анализ в управлении: учеб. пособие/ под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2013 – 368 с. 25

48Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учеб. 4-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2014 – 218 с.

49Барнгольц С.Б., Мельник М.В. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012 – 240 с.

50 Гинзбург А.И. Экономический анализ. – СПб.: Питер, 2009. – 176 с.

51Индовицкий Д.А. Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности: методология и практика/ под ред. проф. Л.Т. Гиляровской. - М.: Финансы и статистика, 2015 –400 с.

52Ефимова О.В., М.В. Мельник Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие. / 3-е изд. испр. и. доп. – М.: Омега–Л, 2014 – 451с.

53Ковалев В.В. Финансовый учет и анализ: концептуальные основы. – М.: Финансы и статистика, 2013 – 715 с.

54Кураков Л.П. Большой толковый словарь экономических и юридических терминов / Кураков Л.П. - 2-е изд. перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2015- 395 с.

55Самсонов Н.Ф. Финансовый менеджмент: учебник для вузов – М.: Финансы: ЮНИТИ, 2014 – 495 с.

56Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. / М.: Финансы и статистика, 2012 - 560с.

57Ансофф И.И. Стратегическое управление:/ И.И.Ансофф. - М.:Экономика, 2015- 347с.

58Белолипецкий В.Г. Финансовый менеджмент: учеб. пособие/ В.Г. Белолипецкий. - М.: КноРус 2015 – 448с.

59Бочаров В.В. Инвестиции: учеб. для вузов./ В.В. Бочаров.2-е изд.- СПб.:Питер,2014-384 с.

60Косов В.В. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов:/ В.В. Косов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров. - М.: Экономика, 2012-421с

61СТО 4.2-07-2014 Система менеджмента качества. Общие требования к построению, изложению и оформлению документов учебной деятельности. – Введ. 09.01.2014. – Красноярск: ИПК СФУ, 2014. – 60с.

62Экономика предприятия (фирмы): Учебник/Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 601 С.

63Баев И. А., Варламова З. Н., Васильева О. Е. и др. Экономика предприятия. Учебник для вузов. 4-е изд. / Под ред. акад. В. М. Семенова. — СПб.: Питер, 2006.

64Бородина Е.И., Голикова Ю.С. и др. Финансы предприятия: учеб. пособие/ Под ред. Е.И.Бородиной. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.

65Экономический анализ работы предприятий с применением АСУ. М.: ВШ. 2010.

66Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-АНА, 2002.

67Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия М.: ЮНИТИ2009г.

68.Грузинов В.П. и др. Экономика предприятия: учебник для ВУЗов /Под ред. В.П. Грузинова. М.: Банки – биржи, ЮНИТИ, 2012.

69Актуальные проблемы развития малого и среднего бизнеса: Материалы IV межрегиональной научно-практической конференции. Научный редактор д.п.н., пр. Т.В. Лодкина. – Вологда, ВИБ, 2018. – 83с.